心理科学进展　2020, Vol. 28, No. 8, 1367–1378
Advances in Psychological Science　DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.01367

工作重塑研究的新动向——基于调节定向的视角*

田喜洲　郭小东　许　浩
(重庆工商大学管理学院，重庆 400067)

摘　要　以往学术界更多关注工作重塑的影响结果和作用机制，缺乏对其内在动机及相关新构念的探讨。近年来，基于调节定向理论的工作重塑研究逐渐增加。在已有研究的基础上，首先基于特质及情境性调节定向的视角，分别对其与工作重塑具体维度的关系进行探讨；然后，揭示领导的调节定向如何影响员工的工作重塑行为；最后，梳理工作重塑领域涌现的新构念(促进/防御定向型工作重塑、趋近/回避型工作重塑)，及其理论融合的基础。未来研究应重点关注调节定向和工作重塑的相互作用、促进/防御定向型工作重塑的前因变量及作用机制，以及调节定向与“角色观”工作重塑的关系等问题。

关键词　工作重塑；调节定向；工作要求；工作资源
分类号　B849:C93

1　引言

工作重塑(job crafting)这一概念自提出以来，一直受到学术界的广泛关注。尤其是进入21世纪，企业内外部环境不断变化，面对越来越多的风险和竞争因素，为了提高对环境的适应性，组织必须通过持续变革才能生存下去(van Dam, Oreg, & Schyns, 2008)，传统的工作设计已不能满足组织发展的需要。且随着企业员工自我意识的觉醒，他们也不再满足于按部就班的重复劳动，渴望对自己的工作进行个性化的调整。因而，旨在激发员工主动性的工作重塑行为就显得尤为重要。

已有研究表明，工作重塑可以带来诸多积极的影响，如帮助员工找寻工作意义(Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, & Justin, 2013)，促进员工的工作投入(Tims, Bakker, & Derks, 2012; Vogt, Hakanen, Brauchli, Jenny, & Bauer, 2015)，提升个人−工作匹配(Lu, Wang, Lu, Du, & Bakker, 2014; Tims, Derks, & Bakker, 2016)，影响员工创造性绩效(辛迅，苗仁涛，2018)以及公民价值共创等(Tuan, 2018)。虽然工作重塑的实证研究开始大量涌现，但大多研究主要集中在考察工作重塑与工作投入等效果变量的关系上，而关于工作重塑的前因及发生机制的研究相对不足(辛迅, 2017)。此外，以往的研究大多基于需求理论，认为个体需求为工作重塑提供了内部动机(Bindl, Unsworth, Gibson, & Stride, 2019)，但是，具体哪种员工会进行工作重塑及采取哪种形式的研究却相对匮乏。因而本文拟从动机理论之一的调节定向这一视角，探索个体进行工作重塑的深层原因。Higgins (1997)提出的调节定向(regulatory focus)揭示了个体如何趋近目标状态和回避消极目标状态，为了实现某一目标，具有不同调节定向的个体是否也可能采取工作重塑呢？根据调节匹配理论(Higgins, 2000)，个体追求目标的策略方式与其调节定向所偏好的策略方式相一致时，便达到了调节匹配。调节匹配会使个体对自己的当前行为产生一种正确感的体验，这种体验会使他们原先的认知或动机得到进一步强化(雷星晖，单志汶，苏涛永，杨元飞, 2015)。同样，员工为了实现资源和要求的平衡而采取工作重塑的策略，当工作重塑的具体形式与自身调节定向一致时，就会达到某种调节匹配，从而使员工进行工作重塑的认知和动机得到进一步强化。

由此可见，Higgins 的“调节定向”理论，为解

收稿日期：2019-07-15
* 国家自然科学基金面上项目(71872023, 71372213)，重庆市研究生“创新型科研项目” (CYS19334)。
通信作者：郭小东, E-mail: g2051639576@sina.com
许浩, E-mail: 552034504@qq.com

释员工进行工作重塑的内在动因提供了新的情境。不少学者对这一问题也产生了浓厚的兴趣，例如 Crowe 和 Higgins (1997)认为，由于促进定向更多关注成就、成长，而防御定向更倾向于关注安全、责任等，因而具有促进定向的个体对积极结果更加敏感，更易于趋近理想中的结果状态(Shah, Higgins, & Friedman, 1998)，也更可能为了自身满意度和高效率而对工作进行改造，甚至是工作重塑；Tims 和 Bakker (2010)通过实证也得出了促进定向个体更愿意进行工作重塑的结论。因而，本文拟引入调节定向理论，进一步对个体工作重塑的动机做出解释。重点将从“特质性调节定向”、“情境性调节定向”、“领导调节定向”以及“理论融合”等 4 个视角对工作重塑进行详细阐述。最后，在分析现有研究的基础上得出结论并提出未来研究展望。

2 调节定向理论

在所有关于人类行为动机的研究中，追求快乐和避免痛苦的“享乐原则”一直是各领域心理学对动机的基本假设，且长期占据着主导地位，支配着对“趋近-回避”原则的理解(姚琦，乐国安，伍承聪，李燕飞，陈晨，2008)。虽然享乐原则揭示了个体趋利避害的天性以及人类行为动机的来源及本质，但并没有将两种不同导向加以区分(曹元坤，徐红丹，2017)。Higgins 首次提出“调节定向”理论(regulatory focus theory，又译“调节焦点”或“调节聚焦”)，不仅对趋利避害加以区分，还进一步揭示了个体是如何趋近目标状态和回避消极目标状态。根据 Higgins 的观点，人的行为动机不仅受到享乐原则的支配，而且行为主体在趋向不同的目标状态时会体现出不同的心理调整活动，采用不同类型的调节定向(陈锟，2009)。调节定向包括两种类型：即促进定向(promotion focus)和防御定向(prevention focus)。前者调节积极结果，并对积极结果的出现或缺失敏感；后者调节消极结果，并对消极结果的出现或缺失敏感(曹元坤，徐红丹，2017)。同样是探讨个体的行为动机，调节定向理论与趋近-回避理论非常类似，两者都指出趋利避害是人类行为的基本动机。不同的是，虽然促进定向和防御定向分别关注积极结果和消极结果的有无，但其独立于趋近动机(趋近积极结果)和回避动机(回避消极结果)，实际上解释了人们如何趋近积极目标状态和回避消极目标状态，趋近积极目标状态既可以是促进定向(即关注收益)，也可以是防御定向(即关注损失) (姚琦 等，2008)。

然而，尽管当前不乏针对调节定向的研究成果，却很少关注调节定向对于员工情绪管理、身心健康、主观幸福感的影响(毛畅果，2017)，尤其是对工作行为的影响。直到工作重塑理论的出现，才进一步拓展了调节定向对员工日常工作行为的影响研究。例如，Tims 和 Bakker 较早就提出，促进定向个体往往比防御定向个体更可能进行工作重塑。此后，调节定向视角下的工作重塑研究开始不断得以丰富(例如 Brenninkmeijer & Hekkert-koning, 2015; Lichtenthaler & Fischbach, 2016b)。

3 工作重塑理论

工作重塑的思想最早由 Kulik，Oldham 和 Hackman (1987)提出，他们认为“员工会自发地对他们的工作进行再设计”。后来，Wrzesniewski 和 Dutton (2001)则首次提出了“工作重塑” (job crafting)这一概念。该理论的核心观点是“员工通过对自己工作进行重新建构进而获得工作认同以及工作角色”，员工可以根据自己的偏好和能力特点，主动对工作任务进行调整。他们认为工作重塑主要包括三种形式：(1)任务重塑，即通过改变工作的任务边界，主要包括改变工作任务的类型以及改变工作任务的数量；(2)关系重塑，主要包括改变工作中人际互动的性质；(3)认知重塑，即员工改变对工作的看法。这个概念一经提出，就得到了广泛认同，并不断得以发展(例如：Berg, Dutton, & Wrzesniewski, 2013; Slemp & Vella, 2014; Harju, Hakanen, & Schaufeli, 2016; 胡睿玲，田喜洲，2015；谢文心，杨纯，周帆，2015)。综上，工作重塑本质是“员工为满足自身或群体需求，主动地对工作内容与方式进行自下而上的改变，从而获得工作意义感的行为” (Akkermans & Tims, 2016; Bolino & Grant, 2016)。后来，作为工作重塑研究的一个分支，Tims 和 Bakker (2010)基于工作要求-资源模型(JD-R 模型)，将工作重塑定义为“员工为实现工作要求与工作资源的平衡，根据自身能力与需求做出的主动改变”。Tims 等(2012)认为工作重塑有 4 个维度：(1)增加结构性工作资源，如自主权；(2)增加社会性工作资源，如支持和寻求反馈等；(3)增加挑战性工作要求，如高压

环境; (4)减少阻碍性工作要求, 如工作中的模糊性等因素。除了从员工个体的角度对工作重塑进行定义外, Leana, Appelbaum 和 Shevchuki (2009)还提出了合作工作重塑(collaborative job crafting)这一概念。与个体工作重塑不同的是, 合作工作重塑是指员工在工作中以合作的形式重新对工作进行组织和设计, 以达到共同的目标。然而, 作为工作重塑领域的两大主流学派, Wrzesniewski 和 Dutton (2001)的观点与 Tims 等(2010)的观点在定义、内容及目的上的不一致性, 造成了当前学术研究的相对割裂。为了解决这一问题, Zhang 和 Parker (2019)吸收了 Bruning 和 Campion (2015)的观点, 从三个层面对工作重塑的相关研究进行了整合。首先, 基于"趋近−回避理论", 可将工作重塑分为"趋近型重塑"和"回避型重塑"; 其次, 根据重塑的形式, 可分为"认知上的重塑"和"行为上的重塑"; 最后, 根据工作的内容不同, 可将其分为"资源重塑"和"要求重塑", 并据此划分了行为上的趋近型资源重塑、认知上的趋近型资源重塑, 行为上的回避型要求重塑、认知上的回避型要求重塑等八种工作重塑类型。可见, 目前工作重塑领域已经开始出现了理论融合的趋势。

4　调节定向视角下的工作重塑

作为主动性行为的表现形式之一, 工作重塑旨在使员工的工作特征和他们的偏好、动机相一致(Anouk, 2015)。实际上, 近年来也不乏关于主动性行为的研究, 其方式包括寻求反馈(Ashford, Blatt, & VandeWalle, 2003), 在追求自身和组织目标时发挥主动性(Frese & Fay, 2001), 主动适应新环境(Kim, Cable, & Kim, 2005), 掌控行为(Morrison & Phelps, 1999), 建言行为(van Dyne, Cummings, & McLean, 1995), 打破规则等(Morrison, 2006)。目前已有不少关于个体如何通过采取某种策略实施主动性行为的研究, 例如, 通过直接质询或间接监控等方式来寻求反馈以及社会网络构建等(Ashford et al., 2003)。但以往的研究大多把"主动性"人格构建为一种单一的性格, 未能充分关注到其他特质对主动性人格的塑造。例如, 在模棱两可的情况下, 高神经质水平的员工更可能会表现出主动性行为, 因为他们需要减少不确定性(Zhang & Parker, 2019)。

同样作为个体特质的调节定向亦可以佐证这一点。即当个体处于防御定向的情况下, 具有高神经质水平的员工可能会表现得更为主动, 因为他们渴望避免或尽量减少不好的结果, 这属于"防御定向型主动"; 而当个体处于促进定向的情况下, 具有高神经质水平的员工可能并不会表现得更主动, 因为他们十分自信, 渴望创造并获得好的结果, 属于"促进定向型主动" (Grant & Ashfort, 2008)。且相对于高防御定向的员工, 低防御定向员工的亲社会动机越高, 表现出的促进性建言行为越多; 相对于高促进定向员工, 低促进定向员工印象管理动机越高, 表现出的促进性建言行为也越多(陈思, 李锡元, 陆欣欣, 2016)。可以看出, 调节定向不仅可以解释一般的"主动性行为", 也可以解释主动性行为的各种形式, 例如工作重塑。

4.1　特质性调节定向视角

有研究表明, 个体的促进定向调节系统和防御定向调节系统同时存在, 而哪一种定向占主导, 则取决于情境因素或特质倾向(Higgins, 1997)。调节定向可以是一种长期特质, 是孩子在成长过程中, 受看护人及个体成败经验影响而形成的个性倾向(曹元坤, 徐红丹, 2017), 被称为"特质性"调节定向(也作"长期性调节定向")。以下主要从增加社会性工作资源、增加结构性工作资源、增加挑战性工作要求以及减少阻碍性工作要求等 4 个维度, 对特质性调节定向与工作重塑的关系进行探讨。

4.1.1　特质性调节定向与增加社会性工作资源

根据 Tims 和 Bakker (2012)的定义, 工作重塑中的社会性工作资源包含了支持(support)、反馈(feedback)等具体内容。一方面, Christopher 等(2012)通过牙医学习的实验证明, 调节定向可以作为一种工具, 帮助教育者更加深思熟虑地构建反馈, 以增强其影响力。但同时他们也指出, 调节定向理论在解释个体对反馈的反应方面仍然存在一定的局限性; 另一方面, 相较于防御定向个体, 促进定向个体更乐于接受改变(Liberman, Idson, Camacho, & Higgins, 1999), 因而也更可能重塑自己的工作(Tims & Bakkers, 2010)。尤其, Brenninkmeijer 和 Hekkert-koning (2015)及 Anouk 的研究表明, 促进定向与工作重塑中的"重塑社会性工作资源"正相关, 也即具有促进定向的个体更可能增加对自身社会性工作资源的重塑。Rudolph, Katz, Lavigne, Kristi 和 Hannes (2017)的研究也进一步证实了这

一观点，他们认为促进定向个体更倾向于关注“成长导向型”的工作重塑行为，比如积极地增加自身的社会性工作资源，以便实现预期的工作目标。而关于防御定向与社会性资源的研究，目前尚存在分歧。一般认为，防御定向与重塑社会性工作资源无关，甚至负相关。出乎意料的是，Rudolph 等人(2017)以及 Anouk 的研究均通过实证得出结论，即防御定向与增加社会性工作资源也呈弱正相关关系，他们认为这或许是由于防御定向个体更关注“安全和稳定”，从而导致他们实施“社会导向型” (socially-focused) 的工作重塑行为，比如增加社会性工作资源。而 Petrou, Demerouti 和 Häfner (2015)则引入组织变革沟通这一调节变量，提出促进定向个体在组织沟通质量水平较高时寻求社会性工作资源；防御定向个体则只有在组织变革沟通水平较低时才会试图寻求社会性工作资源。总的来说，由于个体差异，促进定向一般与增加社会性资源正相关，而防御定向和增加社会性工作资源的关系仍存在争议。

4.1.2 特质性调节定向与增加结构性工作资源

工作重塑中的结构性工作资源包含了自主权(Tims & Bakker, 2010)、工作多样性以及发展机遇等(Tims 等, 2012)。由于促进定向个体一般追求获得自身的成长和发展，他们更愿意增加其结构性工作资源，从而获得对工作的掌控(Brenninkmeijer & Hekkert-koning, 2015)。与此同时，通过掌握工作中的自主权，即员工在执行工作任务时，能够自由安排工作时间、自主决定和选择工作方法(赵小云，郭成, 2014)，实现自身更好的成长和发展。相比防御定向个体，促进定向个体也更敢于接受挑战，且乐于学习(Gorman et al., 2012)，因而也更主动地寻求结构性工作资源。Rudolph 等人(2017)通过实证证明，促进定向与增加结构性工作资源正相关，而防御定向个体一般不关注对结构性工作资源的重塑，因而两者之间通常不存在显著的相关关系。还有研究表明，促进定向个体更愿意积极主动地改变工作中的各方面，他们更擅长利用自身的资源来实现目标(Koning, 2014)，以获得更大的满足和实现更高的效率(Brenninkmeijer & Hekkert-koning, 2015)，因而也更可能对结构性工作资源加以重塑。此外, Brenninkmeijer 和 Hekkert-koning (2015)的研究还深入到两者的结果变量研究。他们提出促进定向个体通过对结构性工作资源进行重塑，从而影响自身的工作投入和感知的可雇佣性，之后的研究也进一步证实了这一观点。根据文献梳理的情况，促进定向一般与重塑结构性工作资源正向相关，即个体的促进定向水平越高，越可能增加对结构性工作资源的重塑。而防御定向与之则不存在显著的相关性。

4.1.3 特质性调节定向与增加挑战性工作要求

挑战性工作要求是指那些激励员工完成艰巨任务和目标的要求(Bipp & Demerouti, 2014)，包括高压的工作环境等。而在日常工作中，寻求挑战性工作要求具体指：当某个任务结束时迅速寻找新的任务，承担更多的责任等(Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012)，从而提升员工的工作投入和适应性(Paraskevas, Bakker, & Heuvel, 2016)。一般而言，促进定向个体会主动搜寻各种信息以获得更多的学习机会，而防御定向个体则借此来降低工作中的不确定性(Morrison, 2010)。且由于促进定向个体更关注自身的成长和发展，他们需要更高的挑战来迎合自身的目标和野心(Petrou et al., 2012)，因而促进定向个体更容易对挑战性工作要求进行重塑。例如，Brenninkmeijer 和 Hekkert-koning (2015)认为，员工的促进定向与重塑挑战性工作要求之间呈正相关关系，因为促进定向个体更愿意实现“应然自我”的目标(Brockner & Higgins, 2001)，而重塑挑战性工作要求或许是他们实现这一目标的有效途径。对于促进定向的个体而言，挑战性工作要求可以帮助自己更好地实现工作目标，实现自我发展(Anouk, 2015)。反之，由于防御定向个体对消极的结果更加敏感(Gorman et al., 2012)，且偏好稳定和安全，不太可能会主动迎接挑战，因而他们不太倾向于对挑战性工作要求进行重塑。目前大多数学者主要研究了促进定向与增加挑战性工作要求之间的关系，鲜少涉及防御定向和重塑挑战性工作要求，未来还需做进一步探讨。

4.1.4 特质性调节定向与减少阻碍性工作要求

阻碍性工作要求即给自身发展造成压力和阻碍的要求，包含了工作负担，情感密集型工作等(Bipp & Demerouti, 2014)，它会导致高员工流失率和高负荷(Rudolph et al., 2017)。通常，防御定向的个体只在工作要求阻碍其目标实现的时候，才会主动做出响应。但由于阻碍性工作要求可能会阻碍个人的发展并引发一系列消极的结果

(Crawford, Lepine, & Rich, 2010), 一般认为防御定向与个体减少阻碍性工作要求正相关。例如, 实证证明, 防御定向个体更倾向于减少阻碍性工作要求。反之, 促进定向个体通常更敢于面对工作中的阻碍, 因而不太可能会对阻碍性工作要求进行重塑。换言之, 他们不会因为个人成长和发展的需要而减少阻碍性工作要求(Koning, 2014)。Anouk 也指出, 促进定向与重塑阻碍性工作要求甚至呈负相关, 即越具有促进定向的个体, 越不可能对阻碍性工作要求进行重塑, 甚至减少阻碍性工作要求。Rudolph 等人(2017)对此做了进一步探讨, 他们也认为促进定向与减少阻碍性工作要求呈弱负相关。然而 Petrou 和 Bakker 以及 van den Heuvel (2016)的研究却有截然不同的结论, 他们认为促进定向个体为了自身发展会主动减少阻碍性工作要求, 且无论组织变革沟通的质量高低, 都不会受到影响。综上可知, 促进定向个体既可能出于自身发展需要减少阻碍性工作要求, 也可能不采取任何行动。

可见, 目前基于特质性调节定向视角的研究, 已经开始探索调节定向和工作重塑之间的作用机制和结果变量, 例如组织变革沟通、工作投入等。但是在部分变量的关系上仍存在结论不一致, 甚至完全相反的情况。

4.2　情境性调节定向视角

调节定向还可以是一种“状态”或者追求目标时的短期“策略” (Higgins, 2005; Wallace, Johnson, & Frezier, 2009)。这种“短期性”的调节定向也称为“情境性调节定向”, 即容易受当前情境或任务的影响, 表现为一种暂时性的动机定向(Molden, Lee, & Higgins, 2008)。一般而言, 个体的情境性调节定向容易受到领导风格, 领导调节聚焦行为, 目标导向, 以及领导反馈等的影响。

在日常工作中, 除了受到自身特质的影响外, 个体也会受到情境的影响, 选择与自身“特质性”调节定向不符的“情境性”调节定向(Petrou & Demerouti, 2015)。例如, 一个具有“特质性”促进定向的个体, 可能会在完成某次工作和任务时选择“情境性”防御定向。此外, 个体的工作重塑也具有稳定(如特质)和波动(如状态)的双重特性。甚至有学者认为, 将工作重塑视为一种随情境改变的“状态”, 更利于增强某些特定情境因素的作用(Bakker & Sanz-Vergel, 2013), 尤其在考察调节定向与工作重塑关系时, 因为个体可能会利用促进或防御“战略”来实现工作目标。目前, 大多数研究都将调节定向视作一种稳定的“特质”, 探讨其与工作重塑之间的关系。而 Petrou 和 Demerouti (2015)则将调节定向和工作重塑都划分为“特质”层面(trait-level)和“短期”层面(week-level)。他认为, 情境性促进定向与工作重塑中的寻求资源和挑战正向相关, 且不会受到个体本身“特质性”调节定向影响, 即当个体的情境性与特质性调节定向不符时, 促进定向个体仍然会寻求资源和挑战; 而情境性防御定向与减少工作要求正相关, 且当特质性防御定向水平越高时更为显著。也即当个体具有情境性防御定向时, 仍然会受到自身特质性防御定向的正向调节作用, 从而尽量减少工作要求。Petrou 和 Demerouti (2015)的研究与以往关于调节定向和工作重塑的关系研究结论基本一致, 却另辟蹊径, 基于调节定向的两种不同特性, 探讨了“情境性”调节定向与工作重塑不同维度之间的关系, 以及当个体的“特质性”与“情境性”调节定向不一致时, 个体会采取怎样的重塑方式。

4.3　领导的调节定向视角

在组织的日常管理中, 领导是员工工作心理和行为最直接的影响因素之一(Huang & Bond, 2012)。然而, 一直以来, 关于工作重塑的研究主要从员工的视角展开, 侧重于员工的工作重塑策略及其影响结果(田启涛, 2018)。但在实际的企业管理之中, 员工的许多工作重塑行为甚至并没有被管理者所注意(赵小云, 郭成, 2014)。且不同员工的工作需求也有所不同, 管理者很难针对每名员工的实际特点对其进行个性化的干预(徐长江, 陈实, 2018)。因而, 组织需要更全面地了解如何引导和支持员工进行工作重塑, 从而与传统的工作设计相互补充; 同时, 员工的工作绩效除了受到自身的个性特征、行为动机影响之外, 还会受到组织环境中的因素影响。领导者, 特别是直接主管, 是员工工作环境中的重要他人, 对员工的工作绩效或行为具有重要的影响作用(吴志明, 武欣, 武艳茹, 李蕊, 2013)。例如, Brockner 和 Higgins (2001)早就关注到组织中的权威人物(领导者)的调节定向的影响作用。但自调节定向理论引入组织行为领域以来, 研究内容主要集中在个体调节定向对员工组织行为的影响上, 如调节定向对任务绩效(Johnson, Shull, & Wallace, 2011)、创新

(Bittner & Heidemeier, 2013)、工作满意度等(Chou, 2012)的影响。从领导的角度出发，探讨领导的调节定向对下属组织行为影响的研究较少(李香芬, 车宏生, 高钦, 卞冉, 马杰, 2016)。

目前，国内学者尚玉钒和李磊(2015)将领导的调节定向行为定义为“领导在与员工互动时所传递出不同调节定向倾向的行为表现”，并提出两个核心概念或变量：领导促进型定向行为和领导防御型定向行为。研究表明，促进定向的领导倾向于表现出变革型领导风格(Johnson, Shull, & Wallace, 2011)，而防御定向的领导倾向于使用交易型领导风格(Hamstra, Sassenberg, van Yperen, & Wisse, 2014)，不同调节定向的领导在对下属的影响上也存在区别(李香芬 等, 2016)。Mark 和 Tracy (2014)进一步通过实证表明，当领导与员工的调节定向相互适配时，领导的调节定向会对员工的调节定向和工作重塑之间起到调节作用。具体而言，领导的促进定向对员工的促进定向和工作重塑行为起正向调节的作用，而领导的防御定向对员工的防御定向和工作重塑行为起负向调节的作用。领导者的行为倾向也具有角色榜样示范作用。领导者表现出促进性调节定向或者防御性调节定向的行为倾向时，也会使下属有更大的可能性按照这样的调节定向采取行为策略(吴志明 等, 2013)，进而影响其工作重塑的形式。由此可见，虽然已有研究开始涉足领导的调节定向这一领域，但如何利用领导的调节定向影响下属工作行为，尤其是工作重塑行为仍有待进一步探究。

4.4 理论融合视角

基于 JD-R 模型的工作重塑一直以来都不乏相关的研究，但 JD-R 工作重塑模型在解释挑战性及阻碍性工作要求与部分变量的关系时，存在理论与实证相悖的情况(Lichtenthaler & Fischobach, 2016)。例如, JD-R 工作重塑模型中关于“增加挑战性工作要求”的命题就与“挑战和阻碍应激”的理论构架不符(Crawford et al, 2010)。理论上，根据 JD-R 工作重塑模型，增加挑战性工作要求与员工健康正向相关(Tims & Bakker, 2010; Tims, Bakker, & Derks, 2013)，而根据“挑战和阻碍应激”的理论框架(challenge and hinderance stressor framework)，尽管这会使员工更加投入，但同时也需要耗能，增加挑战性工作要求会造成员工倦怠，从而与员工健康负向相关(Crawford et al., 2010)。因而 Lichtenthaler 和 Fischobach 结合调节定向理论，对 JD-R 工作重塑模型进行了重新定义，进一步提出了“促进定向型工作重塑” (Promotion-focused job crafting)和“防御定向型工作重塑” (Prevention-focused job crafting)，试图解决这个两难问题。

他们提出，“促进定向型工作重塑”是指那些试图探寻积极的工作特征和工作结果的工作重塑行为(例如：增加工作资源，增加挑战性工作需求)，通过增加工作资源，员工可以满足其成长，进步与发展的需求。由于促进定向个体更关注收获以及其他的积极结果，因而更容易产生积极情绪。此外，他们还进一步证明了促进定向与促进定向型工作重塑的正相关关系，即促进定向个体更容易产生促进定向型工作重塑。Brenninkmeijer, Demerouti, le Blanc 和 van Emmerik (2010)也认为，促进定向个体对工作资源和挑战性工作要求更加敏感，这也进一步支持了 Lichtenthaler 等的理论；而“防御定向型工作重塑”则指那些试图规避消极的工作特征和工作结果的工作重塑行为(例如：减少阻碍性工作要求)，通过减少阻碍性工作要求，员工可以满足他们的安全和稳定的需求(Lichtenthaler & Fischobach, 2016)，且由于防御定向个体更关注安全因素(毛畅果, 2017)，符合防御定向型工作重塑的要求，因而防御定向与防御定向型工作重塑正向相关。

就结果变量而言，促进定向型和防御定向型工作重塑对员工的工作意义、工作投入、工作倦怠、以及退休后的返岗动机等均产生不同的影响。首先，就工作方面而言，进行促进定向型工作重塑的个体更关注工作中的积极方面(如工作资源等)，会提升其工作意义，而进行防御定向型工作重塑的个体由于更关注工作中的消极方面(如阻碍性工作要求等)，会降低其工作意义(Clausen & Borg, 2011)；此外，促进定向型工作重塑与工作投入正相关，而防御定向型工作重塑与工作投入负相关；促进定向型工作重塑与工作满意和工作表现正相关，防御定向型工作重塑与工作满意和工作表现负相关，且均受到工作投入的中介作用(Lichtenthaler & Fischbach, 2016)。其次，就员工健康方面而言，促进定向型工作重塑会促进员工健康，与其工作倦怠负相关(Tims et al., 2013)，而防御定向型工作重塑对员工健康不利，与其工作倦怠正相关(Petrou, Demerouti, & Schaufeli, 2015;

Tims, Bakker, & Derks, 2015); 且相较于防御定向型员工, 促进定向型工作重塑员工退休后的返岗动机更为强烈。Lichtenthaler 等人的新构念进一步拓展了关于调节定向与工作重塑的研究, 但仍需进一步探讨其前因变量及作用机制。

总之, 相关领域的理论融入使工作重塑研究出现了新的构念(见图 1), 这些也应该是未来的研究重点。

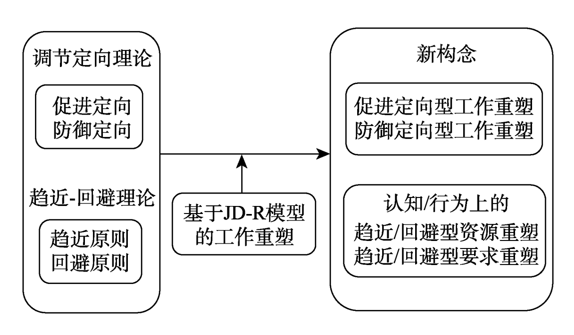


图 1　理论融合与工作重塑领域的新构念

5　研究结论与展望

5.1　研究结论

随着工作重塑研究的深入, 越来越多的学者开始关注其纵向研究。通过对已有文献的整理可知: 第一, 尽管当前不乏对工作重塑前因变量的探索, 如个体因素, 包括主动性人格特质、个人动机取向、自我效能等; 以及环境因素, 包括人与情境是否适配, 自主权以及任务独立性等, 但仍忽视了对个体进行工作重塑的深层内部动机的研究; 第二, 关于工作重塑的研究已经陷入了某种"瓶颈", 难以实现新的突破。因而本文引入个人动机风格之一的"调节定向", 对工作重塑的研究进行新的探讨, 且从不同的视角加以剖析, 包括特质性调节定向, 情境性调节定向, 领导调节定向及理论融合等多个视角, 发现调节定向多作为工作重塑的前因变量, 与工作重塑中的不同维度之间的关系存在差异; 第三, 目前已经出现了理论融合的可能性, 有学者提出了工作重塑领域的新构念, 包括基于趋近−回避理论以及调节定向理论的构念, 即"趋近/回避型工作重塑" "促进/防御定向型工作重塑", 试图弥补 JD-R 模型在解释某些变量上的不足, 但其前因变量和作用机制还有待进一步研究。总体而言, 本文进一步丰富了主动性行为领域的研究, 从调节定向这一新的角度对工作重塑进行了解读; 其次, 对调节定向和工作重塑的关系进行梳理整合, 进行了更为深入的探讨。

5.2　研究展望

迄今为止, 关于调节定向与工作重塑的独立研究已不鲜见, 但目前关于两者关系的研究仍处于探索阶段, 未来的研究可从以下方面进行:

5.2.1　调节定向和工作重塑的相互作用

具有主动性人格特质的个体更渴望对工作环境进行掌控(Li, Fay, Frese, Harms, & Gao, 2014), 因而往往更容易对工作特征进行改变。Li 等(2014)就研究了主动性人格和工作特征的相互作用, 尤其主动性人格分别与工作特征中的工作控制和监督支持具有正向相关关系。反过来, 工作控制和监督支持也会进一步促进个体的主动性人格。而工作重塑本就是员工为了实现工作资源和工作要求的平衡, 对自身工作特征的改变。据此我们可否认为, 作为主动性人格之一的调节定向同样也与工作重塑相互作用呢(Grant & Ashford, 2008)? 此外, 调节定向和工作重塑的相互作用还可见诸其他研究, 例如 Zhang, Li 和 Wang (2019)对促进定向与促进型建言的作用机制进行了探索。促进型建言是员工为了提高工作团队或组织效能而表达新想法或建议(于静静, 赵曙明, 2013), 属于员工对自身工作任务、认知及关系边界进行改变的行为, 因而也可作为工作重塑形式的一种。可见, 调节定向与工作重塑相互作用的研究或将成为未来的研究方向之一。然而, 目前的研究更多是将调节定向作为工作重塑的前因变量之一(例如 Petrou & Demerouti, 2015)。实际上, 工作中的调节定向并非一成不变, 会受到其他因素, 如领导, 组织氛围等的影响。因而, 个体自身的工作重塑行为也可能反过来影响甚至改变自身的调节定向。例如, 出于对自主权或者能力等的需求, 个体进行工作重塑(Bindl et al., 2019)。在这个过程中, 他们的调节定向也发生了相应的改变。

5.2.2　基于"角色观"工作重塑的研究

工作重塑代表自发性的工作设计, 主要包含了"角色观"和"资源观"两种视角(Bruning & Campion, 2015)。基于"角色观"的研究对工作重塑中的工作角色, 工作领域内的任务, 关系及认知边界的改变进行了定义(Wrzesniewski & Dutton, 2001; Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010; Lu et al.,

2014); 而基于“资源观”视角的研究则运用了 JD-R 模型(Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2001), 将工作重塑解释为一种主动寻求资源和回避要求的策略(Petrou et al., 2012)。目前国内外工作重塑研究以 Tims 等人的定义为主(胡俏, 焦长勇, 周美琴, 俞金正, 2017), 主要基于“资源观”探讨工作重塑与调节定向的关系, 少有基于“角色观”的研究。学者尹奎、孙健敏和徐贯英(2016)通过实证方式, 探讨了工作重塑中的任务重塑, 认知重塑和关系重塑与工作投入之间的关系, 而这三个维度与调节定向的关系仍然是“黑箱”。其背后潜在的原因或是: 任务重塑, 认知重塑及关系重塑等三个维度相对难以度量, 因而在实证分析时可能会面临较大的困难。也有学者关注任务重塑对于改善人职失配的作用, 关系重塑和认知重塑对工作中的任务绩效产生的影响等(Weseler & Niessen, 2016), 但这些都缺乏对“角色观”工作重塑前因变量的探讨。实际上, Crant (2000)很早就提出, 主动性人格往往能够预见主动性行为, 例如任务重塑等。有学者进一步通过实证, 证明了两者的正向相关关系。由此可见, 同属于主动性人格之一的调节定向与工作重塑三个维度之间也可能存在着某种联系, 其作用机制需要未来进一步探究。

5.2.3 促进及防御定向型工作重塑的前因变量及作用机制

为了弥补 JD-R 模型在解释某些问题上的局限, Lichtenthaler 等人结合工作重塑及调节定向理论, 重新定义这个模型, 进行理论融合并提出了“促进定向型工作重塑”以及“防御定向型工作重塑”。这一概念的提出, 是对工作重塑及调节定向理论的延伸和突破。他们将“促进定向型工作重塑”定义为“那些试图探寻积极的工作特征和工作结果的重塑行为”, 相应的, 将“防御定向型工作重塑”定义为“那些试图规避消极的工作特征和工作结果的重塑行为”。这一新的理论建构结合了工作重塑与调节定向的核心观点, 为进一步研究提供了新的视角。但是目前 Lichtenthaler 等人的研究仅局限在对结果变量的研究, 如工作投入, 适应性, 退休后的返岗动机等方面, 尚未深入到前因变量及作用机制。例如, 个体出于何种深层动机进行促进或者防御定向型工作重塑以及如何作用, 尚不得知。因而, 未来的研究可以从两个方面展开探讨, 进一步深化对该理论的研究。

5.2.4 调节定向与工作重塑的作用机制及影响结果

目前, 调节定向与工作重塑的关系可以从多个方面来进行探讨, 包括 JD-R 模型视角, 情境性调节定向视角, 领导作用视角, 以及理论融合的视角等。但是关于两者作用机制和结果变量的研究鲜少, 后者的研究也仅涉及工作投入和感知的可雇佣性两个方面。例如, 有学者认为, 工作重塑就是解释为何促进定向个体工作投入水平更高的作用机制(Brenninkmeijer et al., 2010)。具体而言, 促进定向个体可以通过重塑“结构性工作资源”, “社会性工作资源”以及“挑战性工作要求”等三个维度影响自身的工作投入水平(Brenninkmeijer & Hekkert-koning, 2015)。此外, Hekkert-koning 的研究也表明, 促进定向个体可以通过增加社会性工作资源和增加结构性工作资源等维度对个体的可雇佣性加以影响。但目前关于调节定向与工作重塑之间的作用机制仍待进一步探索, 两者之间可能出现的中介及调节变量尚不明确。总体来看, 目前关于两者作用机制和影响结果的研究仍处于探索阶段, 未来可以进行深入探讨。

5.2.5 群体层面

通过对已有文献的整理可知, 现今关于调节定向与工作重塑的研究多从个体层面出发, 忽略了集体层面的探索。例如, 工作重塑一般从个体层面进行探讨, 但其也可作为组织和团队层面来理解(Tims et al., 2013)。有研究表明, 在团队中工作, 员工很可能产生一种自发的群体工作重塑(Mcclelland, Leach, Clegg, & McGowan, 2014)。有学者进一步将“群体工作重塑”定义为“组织成员共同决定如何改变自身工作以实现组织目标的过程” (Tims, et al., 2013), 也可译为“合作工作重塑” (collaborative job crafting), 将其解释为“团队成员之间相互协作, 共同努力调整工作任务、人际环境及工作认知, 以实现共同的工作目标”的行为(田启涛, 关浩光, 2017)。此外, 尽管目前调节定向多从个体层面进行探索, 但仍有研究表明其在群体层面的可能性。Sassenberg 和 Woltin (2009)认为“已经有大量的证据表明调节定向对社会自我和不同身份地位起到一定作用, 因而群体定向是存在的”。而且群体调节定向对组织的影响重大, 例如可以预测组织创新等(Eric, 2011)。在组织中更多地使用工作团队也可以使个人更能够在团队

环境中完成更多的任务(Colquitt, Hollenbeck, Ilgen, LePine, & Sheppard, 2002)。综上，调节定向与工作重塑都存在群体层面的可能性，因而未来可以关注两者在群体层面的关系，即群体调节定向与群体工作重塑的关系探究。

5.2.6 中国社会文化背景下的研究

目前国内仍缺少基于中国社会文化背景下的工作重塑研究，采取西方个体主义理论逻辑来解释中国员工特有的工作重塑行为，漠视了中国传统思想对人们行为的影响(胡俏 等, 2017)。例如，在中国情境下，员工在关系重塑上耗费的精力可能远远多于西方(张春雨，韦嘉，陈谢平，张进辅，2012)。但由于员工对“关系构建”评价较为敏感，即使“关系”很重要，但出于面子，也不会说自己乐于构建关系(尹奎 等, 2016)。作为东方文化的典型，部分独有的文化特征决定，在中国，工作重塑的方式可能会与西方有所不同，且进行工作重塑的可能性也可能小于西方(张春雨 等, 2012)。同时，与西方的个人主义截然不同的是，中国文化背景中的特点之一即为“集体主义”，因而工作重塑也会表现出不同特点(Laurence, 2010)。即使在具有相同调节定向的前提下，不同文化背景下的个体也会采取不同的工作重塑的维度。此外，在中国的情境下，高权力距离的组织文化比较普遍，工作重塑很大程度上也需要取得上级的支持。因而今后的研究应该注重考虑文化差异这一因素，揭示中国文化背景下的个体调节定向与工作重塑具体维度之间的关系，进行中国情境下的研究。

参考文献

曹元坤, 徐红丹. (2017). 调节焦点理论在组织管理中的应用述评. *管理学报, 14*(8), 1254–1262.

陈锟. (2009). 调整焦点对突破式创新产品购买决策影响. *管理科学, 22*(1), 39–47.

胡俏, 焦长勇, 周美琴, 俞金正. (2017). 中庸工作重塑研究. *心理学探新, 37*(5), 459–464.

胡睿玲, 田喜洲. (2015). 重构工作身份与意义-工作重塑研究述评. *外国经济与管理, 37*(10), 69–81.

雷星晖, 单志汶, 苏涛永, 杨元飞. (2015). 谦卑型领导行为对员工创造力的影响研究. *管理科学, 28*(2), 115–125.

李磊, 尚玉钒. (2011). 基于调节焦点理论的领导对下属创造力影响机理研究. *南开管理评论, 14*(5), 4–11.

李香芬, 车宏生, 高钦, 卞冉, 马杰. (2016). 领导的调节聚焦对下属创新和组织承诺的影响. *心理学探新, 36*(6), 557–562.

毛畅果. (2017). 调节焦点理论: 组织管理中的应用. *心理科学进展, 25*(4), 682–690.

尚玉钒, 李磊. (2015). 领导调节聚焦行为: 构念的开发与验证. *管理评论, 27*(8), 102–116.

田启涛. (2018). 服务型领导唤起员工工作重塑热情机制研究. *软科学, 32*(6), 70–73.

田启涛, 关浩光. (2017). 工作设计革命: 工作重塑的研究进展及展望. *中国人力资源开发, 20*(3), 6–17.

吴志明, 武欣, 武艳茹, 李蕊. (2013). 领导与下属的调节焦点对下属工作绩效的影响作用. *科学学与科学技术管理, 34*(7), 173–180.

谢文心, 杨纯, 周帆. (2015). 资质过剩对员工工作形塑行为关系的研究——工作疏离感与心理弹性的作用. *科学学与科学技术管理, 36*(2), 149–160.

辛迅. (2017). 社会学习理论视角下领导-下属之间的工作重塑传递效应研究. *中国人力资源开发, 369*(3), 18–27.

辛迅, 苗仁涛. (2018). 工作重塑对员工创造性绩效的影响——一个有调节的双中介模型. *经济管理, 40*(5), 108–122.

徐长江, 陈实. (2018). 工作重塑干预: 对员工工作自主性的培养. *心理科学进展, 26*(8), 1501–1510.

姚琦, 乐国安, 伍承聪, 李燕飞, 陈晨. (2008). 调节定向的测量维度及其问卷的信度和效度检验. *应用心理学, 14*(4), 318–323.

尹奎, 孙健敏, 徐贯英. (2016). 工作重塑对工作投入的影响: 基于优势比较分析方法. *商业经济与管理*, (8), 24–33.

张春雨, 韦嘉, 陈谢平, 张进辅. (2012). 工作设计的新视角: 员工的工作重塑. *心理科学进展, 20*(8), 1305–1313.

赵小云, 郭成. (2014). 工作重塑: 获得意义性工作及个人成长的新途径. *心理科学, 37*(1), 190–196.

Akkermans, J., & Tims, M. (2016). Crafting your career: How career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology, 66*(1), 168–195.

Anouk, P. (2015). *The usefulness of job crafting: A study on the relationships between regulatory focus, job crafting, career competencies and positive work outcomes* (Unpublished doctorial dissertation). Utrecht University.

Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: A review of research on feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management, 29*(6), 769–799.

Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior, 83*(3), 397–409.

Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job crafting and meaningful work. *Purpose and Meaning in the Workplace, 10*(2), 81–104.

Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010).

Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior, 31*(2-3), 158–186.

Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology, 104*(5), 605–628.

Bipp, T., & Demerouti, E. (2014). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 88*(4), 631–655.

Bittner, J. V., & Heidemeier, H. (2013). Competitive mindsets, creativity, and the role of regulatory focus. *Thinking Skills and Creativity, 9*(5), 59–68.

Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *Academy of Management Annals, 10*(1), 599–670.

Brenninkmeijer, V., Demerouti. E., le Blanc, P. M., & van Emmerik, H. (2010). Regulatory focus at work: The moderating role of regulatory focus in the job demands-resources model. *Career Development International, 15*(7), 708–728.

Brenninkmeijer, V., & Hekkert-koning, M. (2015). To craft or not to craft: The relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes. *Career Development International, 20*(2), 147–162.

Brockner, J., & Higgins, E. T. (2001). Regulatory focus theory: Implications for the study of emotions at work. *Organizational Behavior & Human Decision Processes, 86*(1), 35–66.

Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2015). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multi-method integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management, 61*(2), 499–522.

Chou, H. J. (2012). Effects of paternalistic leadership on job satisfaction—regulatory focus as the mediator. *International Journal of Organizational Innovation, 20*(1), 46–55.

Christopher, W., Erik, D., Cees, P. M., Van, D. V., Meredith, V., & Lorelei, L. (2012). Understanding responses to feedback: The potential and limitations of regulatory focus theory. *Medical Education, 46*(6), 593–603.

Clausen, T., & Borg, V. (2011). Job demands, job resources and meaning at work. *Journal of Managerial Psychology, 26*(8), 665–681.

Colquitt, J. A., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., LePine, J. A., & Sheppard, L. (2002). Computer-assisted communication and team decision-making performance: The moderating effect of openness to experience. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 402–410.

Crawford, E. R., Lepine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology, 95*(5), 834–848.

Crowe, E., & Higgins, E. T. (1997). Regulatory focus and strategic inclinations: Promotion and prevention in decision-making. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, *69*(2), 117–132.

Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499–512.

Eric, F. R. (2011). Collective regulatory focus predicts specific aspects of team innovation. *Group Processes & Intergroup Relations, 14*(3), 337–345.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*(10), 133–187.

Gorman, C. A., Meriac, J. P., Overstreet, B. L., Apodaca, S., McIntyre, A. L., Park, P., & Godbey, J. N. (2012). A meta-analysis of the regulatory focus nomological network: Work-related antecedents and consequences. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 160–172.

Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior, 28*(4), 3–34.

Hamstra, M. R. W., Sassenberg, K., van Yperen, N. W., & Wisse, B. (2014). Followers feel valued-When leaders' regulatory focus makes leaders exhibit behavior that fits followers' regulatory focus. *Journal of Experimental Social Psychology, 51*(3), 34–40.

Harju, L. K., Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior, 95-96*(7), 11–20.

Higgins, E T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist, 52*(12), 1280–1300.

Higgins, E. T. (2000). Making a good decision: Value from fit. *American Psychologist*, *55*(11), 1217–1230.

Higgins, E. T. (2005). Value from regulatory fit. *Current Directions in Psychological Science, 14*(4), 209–213.

Huang, X., & Bond, M. H. (2012). *Handbook of Chinese organizational behavior: Integrating theory, research and practice.* UK: Edward Elgar Publishing.

Johnson, P. D., Shull, A., & Wallace, J. C. (2011). Regulatory focus as a mediator in goal orientation and performance relationships. *Journal of Organizational Behavior, 32*(5), 751–766.

Kim, T. Y., Cable, D. M., & Kim, S. P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit.

Journal of Applied Psychology, 90(2), 232–241.

Koning, M. J. (2014). *The need for job crafting in a changing work environment: A study at the relationships between regulatory focus, job crafting and work outcomes work engagement and perceived employability.* (Unpublished doctorial dissertation). Universiteit Utrecht.

Kulik, C. T., Oldham, G. R., Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 278–296.

Laurence, G. A. (2010). *Workaholism and expansion and contraction oriented job crafting: The moderating effects of individual and contextual factors.* (Unpublished doctoral dissertation). Syracuse University.

Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal, 52*(6), 1169–1192.

Li, W. D., Fay, D., Frese, M. Harms, P. D., & Gao, X. Y. (2014). Reciprocal relationship between proactive personality and work characteristics: A latent change score approach. *Journal of Applied Psychology, 99*(5), 948–965.

Liberman, N., Idson, L. C., Camacho, C. J., & Higgins, E. T. (1999). Promotion and prevention choices between stability and change. *Journal of Personality and Social Psychology, 77*(6), 1135–1145.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016). The conceptualization and measurement of job crafting: Validation of a German version of the job crafting scale. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisations psychologie, 60*(4), 173–186.

Lichtenthaler, P. W., & Fischbach, A. (2016, June). *Promotion-and prevention-focused job crafting: A theoretical extension and meta-analytical test of the job demands-resources job crafting model.* Paper presented at The 76th Annual Meeting of the Academy of Management, Boston, Massachusetts.

Lichtenthaler, P. W., Fischbach, A. (2016b). Job crafting and motivation to continue working beyond retirement age. *Career Development International, 21*(5), 77–497.

Lu, C. Q., Wang, H. J., Lu, J. J., Du, D. Y., & Bakker, A. B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior, 84*(2), 142–152.

Mark, M., & Tracy, S. (2014, September). *The impact of regulatory focus on employee engagement: The importance of job crafting and facilitation of job resources.* Paper presented at Fourth Annual International Conference on Engaged Management Scholarship, Oklahoma, US.

Mcclelland, G. P., Leach, D. J., Clegg, C. W., & McGowan, I. (2014). Collaborative crafting in call centre teams. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 87*(3), 464–486.

Molden, D. C., Lee, A. Y., & Higgins, E. T. (2008). *Motivations for promotion and prevention.* New York: Guilford Press.

Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management, 32*(1), 5–28.

Morrison, E. W. (2010). Information seeking within organizations. *Human Communication Research, 28*(2), 229–242.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C (1999). Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal, 42*(4), 403–419.

Petrou, P., Bakker, A. B., van den Heuvel, M. (2016). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of Occupational & Organizational Psychology, 90*(2), 129–152.

Petrou, P., Demerouti, E. (2015). Trait-level and week-level regulatory focus as a motivation to craft a job. *Career Development International, 20*(2), 102–118.

Petrou, P., Demerouti, E. & Häfner, M. (2015). When fit matters more: The effect of regulatory fit on adaptation to change. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 24*(1), 126–142.

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., & Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior, 33*(8), 1120–1141.

Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 20*(4), 470–80.

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 102*(10), 112–138.

Sassenberg, K., & Woltin, K. A. (2009). Group-based self-regulation: The effects of regulatory focus. *European Review of Social Psychology, 19*(1), 126–164.

Shah, J., Higgins, E. T., & Friedman, R. S. (1998). Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment. *Journal of Personality & Social Psychology, 74*(2), 285–293.

Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies, 15*(4), 957–977.

Tims, M., & Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology, 36*(2), 1–9.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior, 80*(1), 173–186.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 18*(2), 230–240.

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work & Organizational Psychology, 24*(6), 914–928.

Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior, 92*(7), 44–53.

Tuan, L. T. (2018). Behind the influence of job crafting on citizen value co-creation with the public organization: Joint effects of paternalistic leadership and public service motivation. *Public Management Review, 20*(1), 1–29.

van Dam, K., Oreg, S., & Schyns, B. (2008). Daily work contexts and resistance to organisational change: The role of leader-member exchange, development climate, and change process characteristics. *Applied Psychology, 57*(2), 313–334.

van Dyne, L. N., Cummings, L. L., & McLean, P. J. (1995). Extra-role behaviors: In pursuit of construct and definitional clarity. *Research in Organizational Behavior, 17*(1), 215–285.

Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*(3), 353–362.

Wallace, J. C., Johnson, P. D., & Frazier, M. L. (2009). An examination of the factorial, construct, and predictive validity and utility of the regulatory focus at work scale. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 805–831.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *The Academy of Management Review, 26*(2), 179–201.

Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in Positive Organizational Psychology, 1*, 281–302.

Zhang, F. F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior, 40*(2), 126–146.

Zhang, H., Li, W. D., & Wang, N. (2019, August). *Reciprocal relationship between regulatory foci and voice behavior.* Paper presented at the annual conference of the Academy of Management, Boston, MA.

The new trend in job crafting research: A perspective from regulatory focus

TIAN Xizhou; GUO Xiaodong; XU Hao

(*School of Management; Chongqing Technology & Business University, Chongqing* 400067, *China*)

Abstract: In the past, the scholars focused more on the outcomes and mechanism of job crafting. But the research about its intrinsic motivation and new constructs is still scarce. In recent years, the researches on the job crafting based on the regulatory focus theory have sprung up. Based on the existing researches, the relationship among trait-level regulatory focus, situational regulatory focus and the specific dimensions of job crafting will be discussed firstly. Then how the leader's regulatory focus affects the employee's job crafting behavior will be revealed in detail. Finally, new constructs about job crafting and the basis of its theoretical integration came into existence (Such as promotion/prevention-focused job crafting, approach/avoidance job crafting). Future research should focus on the interaction between regulatory focus and job crafting, the antecedent and mechanism of promotion/prevention-focused job crafting, the relationship between regulatory focus and role-based job crafting and so on.

Key words: job crafting; regulatory focus; job demand; job resource